

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola

Szakács Édua

**KOMPETENCIA ALAPÚ KARRIERINDÍTÁS A KÖZSZOLGÁLATBAN
– AVAGY A PÁLYAMOTIVÁCIÓ, A KOMPETENCIAMEGFELELÉS
ÉS A MENTORÁLÁS ÖSSZEFÜGGÉSEI A KÖZIGAZGATÁSI
KARRIERINDÍTÁSSAL –**

Doktori (PhD) értekezés

TÉZISFÜZET

Témavezetők:

Dr. habil Szabó Szilvia, egyetemi docens

Budapest, 2022

Tartalom

1. A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA	3
2. KUTATÁSI CÉLOK	5
3. KUTATÁSI TÉMA VIZSGÁLATÁNAK HIPOTÉZISEI	7
4. KUTATÁSI MÓDSZEREK	8
5. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK – HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA.....	10
6. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	17
7. JAVASLATOK AZ EREDMÉNYEK FELHASZNÁLÁSÁRA	19
8. A TÉMA TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEI.....	22
PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK.....	24

1. A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

A magyar közigazgatási szervezetek évek óta küzdenek a generációváltás problémájával. Az egyetemi jelentkezésekből látszik, hogy a fiatalok érdeklődése a közigazgatási pálya iránt csökkenő tendenciát mutat, ráadásul a szakirányú végzettséget szerzők körében is jelentős a korai pályaelhagyás. Ezt támasztják alá a Diplomás Pályakövető Rendszer utóbbi évekre vonatkozó adatai, amelyek szerint a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karán (NKE ÁNTK) 2011-2012-ben végzett igazgatásszervező hallgatók 60,49%-a ma is a közszférában dolgozik, ugyanakkor a 2017-2018-as közigazgatásszervező évfolyam csupán 39,74%-a tevékenykedik ebben a szektorban (Diplomás Pályakövető Rendszer, 2022). A mesterdiplomát szerzők esetében valamivel kedvezőbb a helyzet, hiszen a 2017-2018-ban végzett közigazgatási mesterszakosok 67,57%, míg a nemzetközi közzolgálati kapcsolatok szakon végzettek 57,14%-a helyezkedett el a közzolgálatban, és ezek az értékek nagyon hasonlóak voltak a korábbi években is. Fontos azonban megemlíteni, hogy a mesterképzéses hallgatók nagyobb része már az egyetem megkezdésekor a közzolgálat valamelyik területén dolgozik, így természetes, hogy arányaiban többen maradnak közülük ebben a szektorban, mint a jellemzően első diplomájukat szerző BA-s hallgatók közül.

A BA-s végzettségű pályakezdők „elfordulása” a közigazgatástól már középtávon (5-10 év viszonylatában) is nehézségeket okozhat, főként a területi közigazgatásban. A képet ugyanis tovább árnyalja a tény, hogy a közigazgatást választó fiatal korosztály leginkább a minisztériumokban helyezkedik el. Az „előregedés” veszélye tehát a teljes közigazgatásban még kevésbé érzékelhető – erre utalnak a 2019-es Jó Állam Jelentésben bemutatott adatok is – ám főként a vidéki, területi szervezeteknél egyre inkább kézzelfogható problémává válik a megfelelő felkészültségű utánpótlás biztosítása.

Disszertációmban a fenti statisztikai adatok háttérében álló lehetséges okok feltárására vállalkozom. A közzolgálatban már érzékelhető, és a jövőben várhatóan erősödő utánpótlás gondok gyökerének megértése, illetve a potenciális megoldások megtalálása érdekében munkám során:

- bemutatom a pályaválasztást, illetve a pályán maradáshat befolyásoló motivációs tényezőket és azok érvényesülését a közigazgatási továbbképzésben részt vevő hallgatók körében;
- áttekintő képet adok a kompetenciaérzet és a kompetenciamegfelelés pályamotivációra gyakorolt hatásairól;

- elemzem a közszolgálati pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárásokat, az azoknak való megfelelés mértékét, illetve jellegét, valamint mindezek összefüggéseit a pályamotivációval;
- megvizsgálom, hogy a mentorálás, mint módszer hogyan hat a közszolgálati pályakezdők kompetenciafejlődésére és ezen keresztül pályamotivációjuk erősítésére.

A disszertációban bemutatott kutatásokat a KÖFOP-2.1.5–VEKOP-16-2016-0000 „**A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása**” című projekt keretében végeztem. A projekt a közszolgálat személyi állományának „minőségi” utánpótlásbiztosítása érdekében a pályára vonzás, a pályára illesztés és a pályán tartás humán erőforrás-menedzsment eszközökkel való támogatását célozta meg. Az utánpótlás-probléma eredményes kezelése érdekében a projekt a változatos célcsoportokat többféle HR tevékenységgel és eszközzel kívánt elérni, amelyek közül disszertációmban a mentori szakterületet emelem ki. Választást erősíti személyes kötődésem is, hiszen a Nemzeti Közszolgálati Egyetem munkatársaként 2017 és 2019 között a mentori projektrész szakterületi koordinátora voltam, és a disszertációban bemutatott kutatásokat is e minőségemben végeztem. A mentori szakterület koordinátoraként többek között feladatomból volt:

- a közszolgálati pályakezdők szervezeti beillesztését támogató mentori rendszert megalapozó kutatás megtervezése és a lebonyolítás szakmai irányítása;
- a kutatás tanulságaira építve a mentori rendszer módszertanának kidolgozása;
- a mentorok képzésének szakmai megalapozása;
- részvétel a mentorok és a mentorokat képző trénerok felkészítésében;
- a rendvédelmi és közigazgatási pilot programok lebonyolításának szakmai felügyelete;
- részvétel a pilot program során keletkezett tapasztalatok feldolgozásában (lásd: a programdokumentáció elemzése, elégedettségmérések lefolytatása, monitoring vizsgálatok eredményeinek összegzése);
- a pilot programok tapasztalatai alapján a mentori rendszer módszertanának átdolgozása és véglegesítése.

Témaválasztásomat nagyrészt a projektben végzett kutatói és szakértői munkám ösztönözte. Fontos azonban leszögezni, hogy disszertációmban a mentori projekt eredményeit új megvilágításba helyezve mutatom be, és főként a pályakezdők kompetenciafejlesztésével, valamint pályamotivációjával kapcsolatos összefüggésekre koncentrálok.

2. KUTATÁSI CÉLOK

Az előző pontban összegzett probléma kezeléséhez, vagyis a közszolgálat mennyiségi és minőségi munkaerő-utánpótlásának biztosításához nélkülözhetetlen, hogy a szervezetekbe belépő pályakezdők három alapvetető feltételnek megfeleljenek:

- egyrészt rendelkezzenek a magas szintű feladatellátáshoz szükséges szakmai felkészültséggel;
- másrészt személyes illetve szociális kompetenciáik révén legyenek alkalmasak a szervezeti környezetbe való beilleszkedésre és a hatékony munkavégzésre;
- végül erős, belső pályamotiváció jellemezze őket.

E három tényező bármelyikének hiányában az új belépők vagy nem lesznek képesek megfelelő színvonalon ellátni munkájukat, vagy kedvetlenül, frusztráltan végzik majd azt. Mindezek egyenes következménye lehet a rövid időn belüli pályaelhagyás vagy a kiégés. Ráadásul – ahogy arra később rámutatok – a két tényező szoros kölcsönhatásban áll egymással, hiszen a kompetenciaérzet erősíti a belső motivációt, és fordítva, a belső motiváció hozzájárul a kompetenciafejlődéshez. Vagyis ha a három közül bármelyik hiányzik, az rombolóan hathat a többi tényezőre is, így eszkalálva a fent említett negatív folyamatokat (Deci és mts., 1982).

Éppen ezért kutatásom során elsősorban arra voltam kíváncsi, hogyan lehet a közszolgálatba belépő diplomás pályakezdők belső motivációját erősíteni és ezzel kölcsönhatásban a munkavégzéshez szükséges kompetenciáikat fejleszteni. Kutatásom középpontjában tehát a közszolgálatba – ezen belül is elsősorban a közigazgatásba – belépő diplomás pályakezdők eredményes karrierindítását meghatározó pályamotivációs tényezők feltárása, a feladatellátáshoz szükséges kompetenciák megismerése, valamint az azok fejlesztését célzó mentori program hatásainak elemzése áll.

Ennek megfelelően az alábbiakban felsorolt konkrét kutatási célokat, illetve az azokhoz tartozó kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

1. **kutatási cél** – A közigazgatási pályára készülők pályamotivációjának megismerése, valamint annak feltárása, hogy milyen tényezők befolyásolják az érintettek pályaválasztását, és hogyan alakul a közigazgatási karrier iránti érdeklődésük az egyetem megkezdésétől a munkába lépésig.

Az első kutatási célt az alábbi fő kérdések mentén vizsgáltam:

- Hogyan gondolkodnak jövőbeli karrierjükéről a Nemzeti Közszerológálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karának (továbbiakban: NKE ÁNTK) hallgatói, vagyis a közszergazgatás potenciális pályakezdői?
- A külső (extrinrik) és a belső (intrinrik) pályamotivációs tényezők hogyan befolyásolják pályaválasztásukat?
- Hogyan változik a közszergológálati pálya iránti érdeklődésük a képzés kezdetétől a munkába lépésig?
- Hogyan látják a közszergazgatási szervezetek az új belépők pályamotivációját? Milyen külső (extrinrik) és belső (intrinrik) motivációs tényezőknek tulajdonítanak szerepet az új belépők pályaválasztásával kapcsolatban?

2. kutatási cél – A közszergazgatási pályakezdők körében a szervezeti alapkompentenciákna való megfelelés és a sikeres pályakezdes összefüggéseinek megismerése. Ennek megfelelően vizsgálni fogom a pályakezdőkkel kapcsolatos szervezeti alapkompentenciaelvárásokat, az ezeknek való tényleges megfelelést, valamint a pályamotiváció és a kompentenciaérzet kölcsönhatását.

A második kutatási céllal kapcsolatban az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

- Hogyan értékelik az NKE ÁNTK hallgatói a közszergológálati munkavégzéshez szükséges alapkompentenciáikat?
- Milyennek látják a közszergológálati szervezetek az új belépő pályakezdők közszergológálati alapkompentenciáit?
- Mennyire felelnek meg a pályakezdők a szervezetek alapkompentenciákkal kapcsolatos elvárásainak?
- Milyen kapcsolat van a pályakezdők motivációjának jellege és az általuk érzékelt kompentenciamegfelelés között?
- Hogyan hat a közszergológálati pályakezdők kompentenciaérzete és kompentenciamegfelelése a pályamotivációjukra, illetve a pálya iránti érdeklődésükre?

3. kutatási cél – A KÖFOP 2.1.5. projekt keretében lezajlott Közszergológálati Mentori Pilot Program eredményeinek összehasonlító elemzésével annak bemutatása, hogyan járulhat hozzá a mentorálás módszere a közszergológálatban elhelyezkedő pályakezdők kompentenciamegfelelésének, illetve kompentenciaérzetének növekedéséhez és pályamotivációjuk belsővé tételéhez.

A harmadik kutatási célhoz kötődő kutatási kérdések a következők:

- Milyen feltételek és alapelvek mentén érdemes a pályakezdők beilleszkedését támogató mentori programot kialakítani annak érdekében, hogy az eredményesen szolgálja az új belépő fiatalok közszolgálati alapkompenciáinak fejlődését, szervezeti szocializációjukat és pályamotivációjuk belsővé tételét?
- Hogyan támogathatja a mentorálás, mint módszer a pályakezdők közszolgálati kompetenciáinak fejlődését?
- Hogyan járul hozzá a mentorálás a sikeres munkahelyi szocializációhoz és ezen keresztül a pályamotiváció belsővé tételéhez?

3. KUTATÁSI TÉMA VIZSGÁLATÁNAK HIPOTÉZISEI

Kutatásom során az alábbi hipotéziseket vizsgáltam:

1. **hipotézis (H1)** – Feltételezem, hogy a sikeres közigazgatási pályaválasztás egyik alapja a pálya iránt érzett autonóm motiváció (identifikáció, integráció és belső motiváció) kialakulása. Feltételezem, hogy az NKE ÁNTK hallgatóinak – vagyis a közigazgatás potenciális diplomás munkaerő-utánpótlásának – közigazgatás iránti érdeklődését és karrierválasztását alapvetően a kontrollált motiváció módjai (külső és introjektált motiváció) határozzák meg, és az autonóm motivációnak (identifikációnak, integrációnak és belső motivációnak) kisebb szerepe van az érintettek pályamotivációjában. Feltételezem továbbá, hogy a kontrollált motiváció dominanciája miatt a NKE ÁNTK hallgatóinak közigazgatási pálya iránti érdeklődése már az egyetemi évek alatt csökkenő tendenciát mutat, és ezt a negatív hatást a közigazgatási szervezetekben szerzett munkatapasztalat (értsd: szakmai gyakorlat) megerősíti.
2. **hipotézis (H2)** – Feltételezem, hogy a közszolgálatba belépő pályakezdők közszolgálati alapkompenciái elmaradnak a szervezetek által elvárt kompetenciaszinttől, a kompetenciadeficit érzése pedig együtt jár a kontrollált motivációval. Feltételezem, hogy a pályakezdők kompetenciaérzete alapján különböző kompetenciaprofilok azonosíthatók, és a profilok kölcsönhatásban állnak a közigazgatási pályamotiváció jellegével.
3. **hipotézis (H3)** – Feltételezem, hogy a mentorálás alkalmas módszer a közszolgálati pályakezdők szakmai és közszolgálati alapkompenciáinak fejlesztésére, és hozzájárul

a pályakezdők kompetenciadeficitjének részbeni vagy teljes megszüntetéséhez. Feltételezem továbbá, hogy a mentori program eredményesen támogatja a pályakezdők autonóm motivációjának kialakulását. Feltételezem, hogy a mentori program sikerének kulcsa a szervezeti igényekhez igazodó, kellően rugalmas módszertan, valamint a megvalósításba bevont mentorok felkészültsége, hozzáállása.

4. KUTATÁSI MÓDSZEREK

A 3. pontban meghatározott kutatási hipotéziseket mind primer, mind szekunder kutatási módszerekkel vizsgáltam. A szekunder kutatás során a vonatkozó szakirodalmi háttér összehasonlító feldolgozásával megvizsgáltam:

- az öndeterminációs motivációs elméletet különös tekintettel annak munkavégzéssel, illetve pályamotivációval kapcsolatos aspektusaira;
- a pályamotivációt és a karrierválasztást meghatározó extrinzik és intrinzik motivációs tényezőket és azt, hogy ezek hogyan befolyásolják a közszolgálat egyéb területein (lásd: oktatás, honvédség) elhelyezkedő fiatalok pályaválasztását;
- a kompetencia fogalmát, összetevőit és a különböző kompetenciamodelleket;
- a közszolgálati pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárások alapját képező közszolgálati alapkompentencia-rendszert;
- a munkahelyi szocializáció fogalomrendszerét, a munkahelyi orientáció, az onboarding és a szocializáció fogalmait;
- a tudatos munkahelyi beillesztés hatásait a belépők kompetenciafejlődésére és pályamotivációjára;
- a különböző mentori módszereket, valamint a mentorálás hatásait az új belépők munkahelyi szocializációjára, valamint kompetenciafejlődésére;
- a közszolgálati pályakezdők beillesztését támogató mentori pilot program módszertanát és annak autonóm motivációt erősítő, illetve kompetenciafejlesztést célzó jellegét.

A dolgozat gerincét adó primer, empirikus kutatásokat a KÖFOP-2.1.5 – VEKOP-16-2016-00001 „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című projekt keretében, 2017 júliusa és 2020 szeptembere között, mint a mentori projekt részszakterületi koordinátora, majd 2021 júliusától a közigazgatási mint a szakmai gyakorlatot vizsgáló kutatócsoport vezetője végeztem. A saját kutatási teljesítmény világos elkülönítése érdekében az alkalmazott kutatási módszereket összefoglaló 1. táblázat (lásd: alább) utolsó oszlopában pontosan megadtam az eredményekhez való önálló hozzájárulásom százalékos

arányát, illetve annak tartalmát. A kutatási hipotézisek ellenőrzéséhez az 1. táblázatban foglalt empirikus kutatási eredményeket használtam fel.

1. táblázat: Kutatási módszerek összefoglalása

Kutatási résztémák és kapcsolódó hipotézisek	Célcsoport	Résztevők száma	Kutatási módszer
H1 – Az NKE ÁNTK hallgatóinak – vagyis a jövőbeni közigazgatási pályakezdeők – pályamotivációjának és karrierképének vizsgálata H2 – Az NKE ÁNTK hallgatóinak kompetencia-önértékelése	NKE ÁNTK nappali és levelező tagozatos hallgatói	114 fő	Kérdőíves felmérés
H1 – Annak feltárása, hogy a közszolgálati szervezetek hogyan gondolkodnak a pályakezdeők motivációs tényezőiről H2 – A közszolgálati szervezetek pályakezdeőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárásainak megismerése és az új belépők kompetenciáinak értékelése	Közigazgatási és rendvédelmi szervek vezetői, HR szakértői és munkatársai	1967 fő	Kérdőíves felmérés
H3 – A közszolgálati pályakezdeők szervezeti beilleszkedését támogató mentori pilot program pályamotivációra és kompetenciafejlődésre gyakorolt hatásainak vizsgálata	A közszolgálati pályakezdeők szervezeti beilleszkedését segítő mentori program közigazgatási mentorai és mentoráltjai	Összesen 65 fő: 34 fő mentor 31 fő mentorált	Kérdőíves elégedettség-mérés
H3 – A közszolgálati pályakezdeők szervezeti beilleszkedését támogató mentori program pályamotivációra és kompetenciafejlődésre	A közszolgálati pályakezdeők szervezeti beilleszkedését segítő mentori program	38 fő	Mentorálási naplók dokumentumelemzése, valamint a naplók részét képező értékelő kérdőívek elemzése

Kutatási résztémák és kapcsolódó hipotézisek	Célcsoport	Résztevők száma	Kutatási módszer
gyakorolt hatásainak vizsgálata	közigazgatási mentorai		

Forrás: a szerző saját szerkesztése

5. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK – HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA

A legfontosabb kutatási kérdésekkel kapcsolatban dolgozatom elején felállítottam egy hipotetikus magyarázó modellt, amelyet a teljes kutatás keretében kezeltem. A szekunder és a primer kutatási eredmények ismeretében úgy látom, hogy a modell alapvetően helytállóan bizonyult, bár a mentorálás és a szervezetben maradás feltételezett hatásaival kapcsolatban egyaránt pontosításra szorul.

Mind a vonatkozó elméleti szakirodalom, mind saját vizsgálati eredményeim igazolták, hogy a motiváció jellege alapvetően meghatározza a pálya iránti érdeklődést. Eredményeim azt mutatták, hogy az autonóm – vagyis belső vagy belsővé tett – motiváció stabilabb előre jelzője a pálya iránti érdeklődésnek, mint a kontrollált – azaz külső vagy introjektált – motiváció. A szekunder kutatás eredményei azt is bizonyították, hogy az autonóm motiváció korrelál a hosszútávú pályán maradással is, ám – longitudinális kutatás hiányában – ezt empirikus úton egyelőre nem tudtam igazolni. Hasonló eredményre jutottam a kompetenciamegfeleléssel kapcsolatban is. Az elméleti szakirodalom áttekintése (Henci, 2008; Kiss, 2010), valamint saját empirikus kutatási eredményeim is azt mutatták, hogy a szervezeti kompetenciaelvárásoknak való megfelelés érzete növeli, a kompetenciadeficit érzékelése pedig csökkenti a pálya iránti érdeklődést. Mindazonáltal a kompetenciaérzet tényleges pályán maradásra gyakorolt hatását még nem igazoltam. Ezért a modellben a két feltételezett kimeneti hatást (lásd: felső zöld és alsó piros szövegdobozok) módosítottam. Az eredeti modellben a kompetenciamegfelelés és a belső motiváció közös kimenete „a szervezetben és a munkaterületen **maradás** esélyének növekedése” volt, míg az új verzióban „a szervezet és a munkaterület iránti **érdeklődés** növekedése” szerepel. Ennek megfelelően a külső motiváció, illetve az elvárás alatti kompetenciaszint közös eredményét is „a szervezetben és a munkaterületen **maradás** esélyének csökkenéséről” a „szervezet és a munkaterület iránti **érdeklődés** csökkenésére” változtattam.

Lényeges továbbá, hogy előzetes feltételezésemnek megfelelően, empirikus kutatási eredményeim igazolták a motiváció jellegének és a kompetenciamegfelelés érzékelt szintjének kölcsönhatását. Ebből következik, hogy a pálya iránti érdeklődés kialakulásához és fenntartásához mindkét területtel célzottan kell foglalkozni.

Az empirikus kutatási eredmények ismeretében a mentorálás szerepét is differenciáltabban írtam le a módosított magyarázó modellben. A közszolgálati pilot programmal kapcsolatos vizsgálataim igazolták, hogy a mentorálás hozzájárult a közszolgálati alapkompenciák fejlesztéséhez és a motiváció belsővé tételéhez is. Ugyanakkor kiderült az is, hogy amíg a kompetenciafejlesztés, illetve az ezzel kapcsolatos hatások közvetlenül megragadhatóak a résztvevők számára, így azok megnyilvánulnak a célmeghatározásokban, a mentor-mentorált közötti visszajelzésekben, valamint a tényleges munkavégzésben, addig a motiváció belsővé válása az érintettek számára kevésbé tudatosuló módon, közvetve valósul meg. Ezért a motiváció szempontjából a szükséglet kielégülést támogató környezet kialakításának van döntő szerepe, amelyet elsősorban a mentorok hozzáállása, a mentor-mentorált viszony jellege, a szervezeti szereplők segítő attitűdje, valamint a mentori módszertanban foglalt elvek betartása határoz meg. Ezeknek a tanulságoknak a függvényében megkülönböztettem a mentorálás közvetett és közvetlen hatásait.

Munkám elején három hipotézist állítottam fel, amelyek igazságtartalmát szekunder és primer kutatás segítségével vizsgáltam. A következőkben a bemutatott eredmények függvényében reflektálok a hipotézisek érvényességére.

Az első hipotézis (H1) igazolása

Feltételeztem, hogy a sikeres közigazgatási pályaválasztás egyik alapja a pálya iránt érzett autonóm motiváció (identifikáció, integráció és belső motiváció) kialakulása. – A H1 hipotézis első részét a szekunder és az empirikus kutatás egyaránt igazolta. A vonatkozó nemzetközi és hazai kutatások (Deci és mts., 1994; Gagné – Deci, 2005; Deci – Ryan, 2000; Deci, Connell, Ryan, 1989; Fényszárosi és mts., 2018) bizonyították az öndeterminációs elméletnek azt a feltevését, miszerint az autonóm, vagyis belső vagy belsővé tett motivációnak számos pozitív hozadéka van, amelyek közül az egyik legfontosabb a munkaterület, illetve a szervezet iránti érdeklődés növekedése, valamint az elvándorlási kedv csökkenése. Ezzel szemben a kontrollált – tehát külső vagy introjektált – motiváció pozitívan korrelál a pálya iránti érdeklődés csökkenésével és a pályaelhagyás szándékának növekedésével.

Saját kutatásomban, az NKE ÁNTK hallgatói által értékelt pályamotivációs tényezők alapján, három motivációs módot tudtam azonosítani úgy, mint: **erős motiváció, identifikáció és külső motiváció**. Az egyes motivációs módokat alkotó tényezők alapján a legintenzívebb és egyben a leginkább autonóm típust az erős, míg a legkevésbé intenzív, illetve leginkább kontrollált motivációt a külső mód képviselte. Az identifikált típus e két szélsőség között helyezkedett el, mind az intenzitás, mind az autonóm jelleg szempontjából. A motivációs mód szignifikánsan korrelált a közigazgatási pálya iránti érdeklődéssel, de a várakozásoknak megfelelően a legerősebb együtt járást az erős motiváció, a leggyengébb korrelációt pedig a külső motiváció mutatta. Ebből arra következtethetünk, hogy az autonóm motivációval inkább jellemezhető pályakezdők vonzóbbnak tartják a közigazgatási pályát, mint azok a társaik, akik alapvetően kontrollált motivációval rendelkeznek. Ez pedig meghatározhatja a pályán való kitartásukat is. Fontos azonban, hogy a tényleges pályán maradás és az autonóm motiváció kapcsolatának vizsgálata további kutatást igényel, hiszen jelenleg csak a pálya iránti érdeklődésre vonatkozó empirikus adatok állnak rendelkezésünkre.

Feltételeztem, hogy az NKE ÁNTK hallgatóinak – vagyis a közigazgatás potenciális diplomás munkaerő-utánpótlásának – közigazgatás iránti érdeklődését és karrierválasztását alapvetően a kontrollált motiváció módjai (külső és introjektált motiváció) határozzák meg, és az autonóm motivációnak (identifikációnak, integrációnak és belső motivációnak) kisebb szerepe van az érintettek pályamotivációjában. – Az első hipotézis (H1) második állítását empirikus kutatási eredményeim igazolták. A teljes válaszadói csoportban a legmagasabbra a pályabiztonság, valamint a kényszerpálya motivációs szerepét értékelték az NKE ÁNTK hallgatói. Mindkét tényező a kontrollált motivációt ragadja meg. A vizsgált motivációs tényezők, motivációs módok szerinti összerendezése szintén azt mutatta, hogy a hallgatók legerősebb szabályozási módja a külső motiváció volt, míg a belső motiváció a második leggyengébb módnak bizonyult. A külső motivációs mód szerepét a pályakezdők motivációjával kapcsolatban a közigazgatási szervezetek válaszadói is hasonlóan ítélték meg, igaz ők a belső motiváció jelentőségét is magasabbra értékelték. Amennyiben az NKE ÁNTK válaszadóinak körét tagozatok, illetve életkorok szerint bontjuk, még inkább megerősítést nyer a hipotézisnek ez a része. A ténylegesen pályakezdőnek tekinthető nappali tagozatos, 25 év alatti kitöltők ugyanis szignifikánsan magasabbra értékelték a pályamotivációval kapcsolatban a kényszerpálya szerepét, mint a levelező tagozatos és 26 év feletti válaszadók (lásd: 18. és 19. ábrák). A tagozatok összehasonlításában ugyancsak szignifikáns eltérés volt az „érdekes munka”, a „társadalmi presztízs” és a „munkakörnyezet” megítélésében. Ezek a változók

inkább kapcsolhatók az autonóm motivációhoz, mint a kontrollálthoz, és a levelező tagozatosok az összes érintett fatort szignifikánsan pozitívabban értékelték a nappalis hallgatóknál. A faktoranalízis segítségével definiált motivációs típusokkal kapcsolatos elemzések is arra utalnak, hogy a nappali tagozatos, 25 év alatti csoport pályaválasztását alapvetően a kontrollált motiváció határozza meg. A három motivációs típus közül a leginkább kontrollált jegyeket mutató „külső motiváció” erőteljesebben jellemezte a nappali tagozatos, 25 év alatti hallgatókat, mint a levelezős, 26 év feletti tanulókat. Ezen túl a levelezős hallgatók, valamint a 36-50 éves korosztályhoz tartozó kitöltők, a nappalis és 25 év alatti válaszadóknál szignifikánsan magasabbra értékelték az autonóm jellemzőket magában foglaló „erős motiváció” szerepét. A hipotézis igazolását árnyalja az a tény, hogy a közigazgatási szervezetek válaszadói szervezettípusonként eltérően értékelték a motivációs tényezőket. Az államigazgatásban dolgozó kitöltők a pályakezdők motivációjával kapcsolatban szignifikánsan nagyobb jelentőséget tulajdonítottak az autonóm motivációt megragadó tényezőknek, mint az önkormányzatok válaszadói (lásd: 24. ábra). Ebből arra következtethetünk, hogy a kontrollált motiváció jobban jellemzi az önkormányzatban elhelyezkedő pályakezdőket, az államigazgatásban munkát vállaló társaiknál. Összességében tehát látható, hogy a felmérésben résztvevő hallgatók pályamotivációját inkább a kontrollált motivációs módhoz tartozó tényezők határozzák meg, mint az autonóm motivációhoz kapcsolódó faktorok. Ráadásul ez a megállapítás leginkább a ténylegesen pályakezdő, nappali tagozatos és 25 év alatt vizsgálati csoportra érvényes.

Feltételeztem továbbá, hogy a kontrollált motiváció dominanciája miatt az NKE ÁNTK hallgatóinak közigazgatási pálya iránti érdeklődése már az egyetemi évek alatt csökkenő tendenciát mutat, és ezt a negatív hatást a közigazgatási szervezetekben szerzett munkatapasztalat (értsd: szakmai gyakorlat) megerősíti. – Az első hipotézis (H1) utolsó megállapítását kutatási eredményeim részint támasztották alá. Az empirikus eredmények megerősítették azt feltevést, hogy a teljes vizsgálati körben az egyetem megkezdését követő években szignifikánsan csökkent a közigazgatási pálya iránti érdeklődés. Az adatok tagozatok szerinti elemzése azt mutatja, hogy a nappalis tanulók már az egyetem megkezdése előtt szignifikánsan kevésbé tartották vonzónak a közigazgatási pályát, mint a levelezősök, és érdeklődésük a válaszadáskor is tendenciaszerűen alacsonyabb volt. Az életkor szerinti összehasonlításban is különbség volt a három résztvevő korcsoport között. A legidősebb kitöltők eleve szignifikánsan pozitívabban érdeklődtek a pálya iránt, mint a legfiatalabbak, és

motivációjuk nem változott az egyetem alatt. Ezzel szemben a legfiatalabbak érdeklődése az egyetem megkezdése és a szakmai gyakorlat között csökkent, majd stagnált. A középső korosztály (26-35 évesek) közigazgatási pálya iránti vonzalma enyhén nőtt az évek során. Mindebből arra következtethetünk, hogy a hipotézissel összhangban, a ténylegesen pályakezdő, nappali tagozatos és 25 év alatti válaszadók pályamotivációja valóban csökken az egyetemi évek alatt, de úgy tűnik, hogy a szakmai gyakorlat során szerzett tapasztalatok nem megerősítik, hanem inkább lelassítják ezt a tendenciát. Ennek egyik lehetséges oka az, hogy a kapott eredmények alapján a szakmai gyakorlat képes kielégíteni a hallgatók „valahova tartozás” szükségletét, igaz kompetenciaérzetük növeléséhez és az autonómia igényük kielégítéséhez csak csekély mértékben járul hozzá. Az eredmények igazolták azt is, hogy a közszolgálati pálya iránt érzett érdeklődés csökkenése leginkább a kontrollált jegyekkel leírható „külsőleg motivált” típust jellemzi.

A második hipotézis (H2) igazolása

Feltételeztem, hogy a közszolgálatba belépő pályakezdők közszolgálati alapkompenciái elmaradnak a szervezetek által elvárt kompetenciaszinttől, a kompetenciadeficit érzése pedig együtt jár a kontrollált motivációval. – A második hipotézis első részét empirikus kutatási eredményeim bizonyították. Az NKE ÁNTK hallgatóinak kompetencia-önértékelése a legtöbb kompetencia esetében elmaradt a feltételezett szervezeti alapkompencia-elvárástól (lásd: 30. ábra). A hallgatók két kompetencia – vagyis az érzelmi intelligencia és az önállóság – esetében értékelték magukat pozitívabban a szervezeti elvárásoknál, ám összességében a válaszadók ezt a két kompetenciát tartották szervezeti szempontból a legkevésbé fontosnak (lásd: 27. ábra). A képet tovább árnyalja az a tény, hogy a szervezeti válaszadók az összes kompetenciában szignifikánsan alacsonyabban értékelték a pályakezdőket, mint azok önmagukat (29. ábra). Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy pályakezdők a szervezetbe bekerülve azzal szembesülhetnek, hogy munkatársaik még az általuk vártnál is kevésbé tartják őket rátermettnek. Mindez pedig még inkább elbizonytalaníthatja őket, és tovább erősítheti a kompetenciadeficit érzését. Lényeges továbbá, hogy a kompetencia önértékelésének tagozatonkénti összehasonlítása szerint a kompetenciadeficit jellemzően a nappalis hallgatókat érinti. A 31. ábrán bemutatott eredmények alapján a levelezős hallgatók több kompetenciában (határozottság, magabiztosság, hatékony munkavégzés, kommunikációs képesség, problémamegoldó képesség) is szignifikánsan magasabbra értékelték magukat, mint a nappalis hallgatók. Ezen túl a levelezősök a legtöbb kompetenciában a feltételezett szervezeti

elvárásokhoz képest is felülértékelték magukat. Hasonló eredményt kaptam a korosztályok összevetésekor is. A 25 év alatti válaszadók minden kompetenciában alacsonyabban értékelték magukat, mint az idősebb kitöltők, ráadásul a feltételezett szervezeti elvárásoktól is több kompetencia esetében szignifikáns elmaradást mutattak (lásd: 32. és 33. ábra). Összességében tehát az eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy a kompetenciadeficit leginkább a ténylegesen pályakezdők csoportját, vagyis a nappalis, 25 év alatti hallgatókat érinti.

A kutatás eredményei igazolták azt is, hogy a kompetenciadeficit érzése együtt jár a pályamotiváció kontrollált jellegével. A 25. táblázatban bemutatott adatok alapján a főként kontrollált vonásokat egyesítő „külsőleg motivált” típus tizenkét alapkompenciából hét önértékelésével negatívan korrelált, ráadásul három esetben az együtt járás mértéke szignifikáns volt. Ebből arra következtethetünk, hogy az inkább külsőleg motivált válaszadók több kompetenciával kapcsolatban élnek meg kompetenciadeficitet, mint a másik két motivációs típus jegyeivel jellemezhető kitöltők. Azt pedig már az előző hipotézis igazolása kapcsán láttuk, hogy a külső motiváció esetében a legkisebb a közigazgatási pálya iránti érdeklődés mértéke. Összességében tehát az eredmények alapján látszik a kapcsolat a kompetenciadeficit és a kontrollált motiváció között, azt azonban nem tudjuk, hogy az érzékelt deficit hatására válik-e a motiváció kontrolláltá, vagy éppen a fordítva, az eleve meglévő kontrollált motiváció miatt tesznek-e a válaszadók kevesebbet kompetenciáik fejlesztéséért.

Feltételeztem, hogy a pályakezdők kompetenciaérzete alapján különböző kompetenciaprofilok azonosíthatók és a profilok kölcsönhatásban állnak a közigazgatási pályamotiváció jellegével. – Az empirikus kutatás eredményei alapján a második hipotézis (H2) második állítását is igazoltnak tekintem. Az NKE ÁNTK hallgatóinak kompetencia-önértékelése alapján három kompetenciaprofil tudtam elkülöníteni úgy, mint: autonóm, szociábilis és megvalósító típus. Az elvégzett korrelációs vizsgálatok bizonyították, hogy az egyes kompetenciatípusok és a motivációs módok között van kapcsolat. Ennek megfelelően azt mondhatjuk, hogy az autonóm profillal jellemezhető kitöltők közszolgálati pálya iránti érdeklődése a legalacsonyabb, ugyanakkor az ő motivációjuk a legkevésbé kontrollált. A szociábilis típushoz tartozók intenzíven érdeklődnek a közszolgálat iránt, ám motivációjuk alapvetően külső, kontrollált. A megvalósító profil jegyeivel leírható kitöltők látják a legvonzóbbnak a pályát és motivációjuk erősen autonóm. Mindebből arra következtethetünk,

hogy az autonóm profillal rendelkezőket nehezebb „behívni” a közigazgatásba, de ha bekerülnek a szervezetbe, akkor ott nagy valószínűséggel elkötelezetten fognak tevékenykedni. A szociális típusúhoz tartozók nyitottak a közigazgatásban való elhelyezkedésre, ugyanakkor meg van az esélye annak, hogy az erős külső motiváció miatt hamar elfordulnak a pályától. Végül, minden bizonnyal a megvalósítók találják meg leginkább számításukat a közigazgatásban, és feltehetően ők maradnak a legtovább a pályán. A válaszadók eredményeinek tagozatok szerinti és életkori összehasonlításából az is kiderült, hogy a legidősebb korosztály leginkább az autonóm és a megvalósító profil jegyeivel jellemezhető, a 26-35 évesek többsége az autonóm típusúhoz tartozik, a legfiatalabbak esetében pedig egyik profil jellemzői sem igazán érvényesülnek. Ez az eredmény megerősíti azt a feltevést, hogy a fiatalabbak az idősebbeknél kevésbé találják vonzónak a közigazgatást.

A harmadik hipotézis (H3) igazolása

Feltételeztem, hogy a mentorálás alkalmas módszer a közzolgálati pályakezdők szakmai és közzolgálati alapkompenciáinak fejlesztésére és hozzájárul a pályakezdők kompetenciadeficitjének részbeni, vagy teljes megszüntetéséhez. – A harmadik hipotézis (H3) első állítását az empirikus kutatási eredmények bizonyították. A mentorálási napló tanulsága szerint a résztvevők a legtöbb esetben a hatékony munkavégzés vagy az egyéb közzolgálati alapkompenciák fejlesztését állították a mentorálási folyamat fókuszába, és a visszajelzések alapján szinte minden esetben el is érték a kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos célokat. Ennek megfelelően a program során leginkább a mentoráltak szakmai kompetenciája, a kommunikációs képessége, és együttműködési készsége fejlődött. A mentorok értékelése szerint a mentoráltak mind a tizenkét alapkompenciában jelentős fejlődést mutattak. Ugyanezt erősítették meg a mentoráltak visszajelzései is, akiknek a 75 százaléka nyilatkozott úgy, hogy a program támogatta a szakmai és a szervezeti alapkompenciáik fejlődését.

Feltételeztem továbbá, hogy a mentori program eredményesen támogatja a pályakezdők autonóm motivációjának kialakulását. – A közzolgálati mentori pilot programmal elégedettségmérése, valamint a mentorálási naplók alapján a harmadik hipotézisnek (H3) ezt az állítását részben tudtam igazolni. Az eredmények azt mutatták, hogy a folyamat autonóm motivációra gyakorolt hatását a mentorok és a mentoráltak különbözőképpen értékelték. Előbbiek a program egyik legjelentősebb sikerének tartották az autonóm motiváció erősítését, utóbbiak pedig éppen ezt hiányolták a leginkább a mentorálásból. Az eltérő értékelés háttérben

feltételezésem szerint a motiváció változásának kevésbé kézzelfogható jellege húzódik meg. Ezért úgy láttam, hogy a mentorálás nem közvetlenül, hanem közvetve, a szükséglet-támogató légkör biztosításával hatott a mentoráltak motivációjának belsővé válására. Az eredmények alapján a mentorok pozitív hozzáállása, a mentorok és mentoráltak között kialakuló egyenrangú, bizalmi viszony és az egyéb szervezeti szereplők segítő attitűdje is erősítette a szükséglet-támogató klíma megteremtését a mentorálás során. Összességében tehát a mentori program alkalmas volt a pszichológiai alapszükségletek kielégítésére, és ezeken keresztül hozzájárult a motiváció belsővé tételéhez.

Feltételeztem, hogy a mentori program sikerének kulcsa a szervezeti igényekhez igazodó, kellően rugalmas módszertan, valamint a megvalósításba bevont mentorok felkészültsége, hozzáállása. – A harmadik hipotézissel (H3) kapcsolatos utolsó feltevést a szekunder kutatás eredményei és az empirikus eredmények is igazolták. A formális és informális mentorálással kapcsolatos szakirodalom (Bozionelos, 2004; Kram,1985; Allenés mts.,2004; Kozák, 2014b, Baugh és Fagenson-Eland, 2007) alapján megállapítható, hogy a formális mentorálás számos szervezeti előnnyel (pl. nyomon követhetőség, mentorok elismerése, szervezeti célok érvényesítés stb.) jár, ugyanakkor az informális mentorálás inkább alkalmas a szükséglet-támogató légkör megteremtésére, és ezáltal hatékonyabban segítheti mind az autonóm motiváció kialakulását, mind a mentorált kompetenciafejlődését. Ezért ideális esetben az informális mentorálás jellemzőit érdemes minél inkább megvalósítani a formális mentorálás keretei között. Ehhez elsősorban rugalmas programra, a mentorok célirányos kiválasztására és felkészítésére van szükség. A közszolgálati mentori program módszertanának kialakítása során ezeket a szempontokat vettük figyelembe, és az empirikus kutatás során a mentorok megítélésével kapcsolatos visszajelzések (lásd: 39. ábra), valamint a programmal való elégedettség megítélése is azt mutatta, hogy valóban sikerült a résztvevők és a szervezetek igényeihez egyaránt jól alkalmazkodó rendszer alapjait lefektetni.

6. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A közigazgatási pályamotivációval, a pályakezdők alapkompeticiamegfelelésével és e két területet támogató mentori programmal kapcsolatos kutatásaim során az alábbi új tudományos eredményeket értem el:

- 1. Igazoltam a motiváció öndeterminációs elméletének közigazgatási pályakezdőkkel kapcsolatos alkalmazhatóságát.** – Kutatási eredményeim azt mutatták, hogy a kontrollált és az autonóm motiváció három módja azonosítható a célcsoportban úgy, mint: erős, identifikált és külső motiváció. Az eredmények alapján ezek a motivációs módok eltérő mértékben jellemzik a teljes vizsgálati kör független változók (értsd: tagozat és életkor) szerinti alcsoportjait. Az öndeterminációs elmélettel összhangban bizonyítottam azt is, hogy az erősen kontrollált „külső motivációs” mód a közigazgatási pálya iránti alacsonyabb érdeklődéssel, míg az alapvetően autonóm „erős motiváció” a pálya iránti fokozott érdeklődéssel jár együtt.
- 2. Bizonyítottam a közigazgatási pályakezdők érzékelt kompetenciaszintje és a feltételezett szervezeti kompetenciaelvárások között fennálló kompetenciadeficitet.** – A kompetenciamegfeleléssel kapcsolatos kutatások eredményei szerint a közigazgatási pályára készülő hallgatók – különösen a 25 év alatti, nappali tagozatosok – a legtöbb alapkompeticiaiban alulértékelik magukat az általuk feltételezett szervezeti kompetenciaelvárásokhoz képest, ami azt jelenti, hogy úgy látják: nem felelnek meg a velük szemben megfogalmazott kompetenciakövetelményeknek. Fontos kiemelni, hogy mindez a válaszadók szubjektív érzékelése, hiszen sem a szervezetek tényleges kompetenciaelvárásairól, sem a hallgatók objektív módon mért kompetenciaszintjéről nincsenek adataink. Ugyanakkor a vizsgálati eredmények szerint a pálya iránti érdeklődést már az érzékelt kompetenciadeficit is negatívan befolyásolja.
- 3. Azonosítottam a közigazgatási pályakezdők kompetencia-önértékelésén alapuló kompetenciaprofiljai, a pályamotivációs módok, valamint a közigazgatási pálya iránti érdeklődés közötti kapcsolatot.** – Az elvégzett empirikus vizsgálatok eredményei alapján három hallgatói kompetenciaprofil – vagyis az autonóm, a szociábilis és a megvalósító típusokat – sikerült definiálni. A kompetenciaprofilokkal kapcsolatos korrelációs elemzések szerint az egyes kompetenciaprofilok eltérő motivációs tényezőkkel, és ennek megfelelően motivációs módokkal jellemezhetőek. Az motivációs módokkal kapcsolatban

már bemutatott tanulságok fényében ez azt is jelenti, hogy a különböző kompetenciaprofilú pályakezdők eltérő módon viszonyulnak a közigazgatási pályához, ami előrevetítheti pályán maradásuk stabilitását is. Eredményeim szerint a „megvalósító típus” hosszú távú pályán maradása a legvalószínűbb, mert ez a profil korrelált leginkább az „erős motiváció” módjával, valamint a közigazgatási pálya iránti érdeklődéssel.

- 4. Igazoltam, hogy a közszolgálati mentori program megfelelő módszer a közigazgatási pályakezdők autonóm motivációjának erősítésére, valamint a közszolgálati alapkompétencia fejlesztésére.** – A közigazgatási mentori programmal kapcsolatos eredmények elemzése bizonyította, hogy a pilot során kipróbált mentori módszertan közvetlenül hozzájárult a résztvevők közszolgálati alapkompétenciáinak fejlesztéséhez, a szükséglet-támogató légkör megteremtésével pedig közvetve befolyásolta a pályakezdők autonóm motivációjának kialakulását. Ennek megfelelően a közszolgálati mentori program kiterjesztése hatékony eszköz lehet a pályakezdők közigazgatás iránti érdeklődésének fenntartásához, növeléséhez.

- 5. Magyarázó modellbe foglaltam, hogyan hat a pályamotiváció, a kompetenciamegfelelés és a mentorálás a közigazgatási pálya iránti érdeklődésre, majd empirikus eredményekkel igazoltam a modell helytállóságát.** – A 2. fejezetben felvázolt elméleti magyarázó modellt az empirikus adatok tükrében a 8. fejezet elején módosítottam. A módosított, és empirikus eredményekkel is alátámasztott modell szerint a kompetenciamegfelelés és a pályamotiváció módja egymással kölcsönhatásban van. Ennek megfelelően a szervezeti kompetenciáknak való megfelelés együtt jár az autonóm motivációval, míg a szervezeti kompetenciákkal kapcsolatos deficit a kontrollált motivációval korrelál. A kompetenciamegfelelés és az autonóm motiváció együttes következménye a pálya iránti érdeklődés növekedése. Ugyanakkor a kompetenciadeficit és a kontrollált motiváció együtt járása a pálya iránt érzett érdeklődés csökkenéséhez vezet. A mentorálás pedig olyan külső, szervezeti hatóerő, amely a kompetenciafejlesztésre gyakorolt közvetlen, illetve a motivációra való közvetett hatással képes pozitívan befolyásolni mindkét tényezőt.

7. JAVASLATOK AZ EREDMÉNYEK FELHASZNÁLÁSÁRA

Kutatási eredményeimet a szervezeti HR többféle gyakorlati területén is fel lehet használni. A következőkben a alkalmazás lehetséges formáit foglalom össze.

1. **Egyetemi képzés** – Az empirikus kutatási eredmények megmutatták, hogy az NKE ÁNTK megkérdezett nappali tagozatos hallgatóinak motivációja alapvetően kontrollált, közszolgálati kompetenciáik pedig elmaradnak a feltételezett szervezeti elvárásoktól. Láttuk továbbá, hogy a nappalis hallgatók közigazgatási pálya iránti érdeklődése az egyetemi évek alatt csökken, és ez a tendencia különösen a kompetenciadeficitet érzékelő válaszadók körében erős. Ezért úgy vélem, hogy mindkét területtel kapcsolatban érdemes lenne további vizsgálatokat végezni, és a kapott eredmények függvényében olyan beavatkozási programot kidolgozni, amely alkalmas lehet a motiváció autonóm jellegének erősítésére, valamint a közszolgálati alapkompentenciák célzott fejlesztésére. A mentorálással összefüggő pozitív tanulságok alapján például érdemes lenne megfontolni, hogyan vezethető be a program valamilyen módon az egyetemi képzésbe. Ezen túl fel lehetne mérni azt, hogy az oktatott tárgyak tartalmi szempontból mennyire felelnek meg az alapkompentenciáknak, illetve hogy az oktatási módszerek mennyire alkalmasak az alapkompentenciák gyakorlati fejlesztésére. Ezeknek az adatoknak az ismeretében célszerű lenne változtatásokat kezdeményezni mind a képzési program tartalmával, mind az oktatásmódszertani megoldásokkal kapcsolatban. A közigazgatási pálya iránti érdeklődés változásával összefüggő eredmények rámutattak arra is, hogy a szakmai gyakorlat után lassult az érdeklődés elvesztésének tendenciája. Ebből arra következtethetünk, hogy a gyakorlati tapasztalatszerzés pozitívan befolyásolja a hallgatók motivációját. Fontos lenne tehát, hogy szorosabb kapcsolat alakuljon ki az egyetem és a szakmai gyakorlati helyek, illetve az egyéb közigazgatási szervezetek között, és a hallgatóknak nagyobb rálátása legyen a közigazgatásban folyó szakmai munkára. Ez azért is érdekes, mert az autonóm motivációs tényezői közül a nappalis hallgatók a karrierépítési és kapcsolatépítési lehetőséget értékelték a legmagasabbra, tehát meglátásom szerint ezeken a fakorokon keresztül lehetne a célcsoport autonóm motivációját erősíteni.
2. **Mentori program kiterjesztése** – A közszolgálati mentori pilot programmal kapcsolatos eredmények szerint a módszertan mind a motiváció autonóm jellegének erősítésére, mind a közszolgálati alapkompentenciák fejlesztésére alkalmas. Ezért érdemes lenne a pilot pozitív eredményeit tovább vinni, és azokat kiterjeszteni. Jelenleg a Belügyminisztérium irányításával újabb mentori pilot program zajlik, amelynek keretében 75 közigazgatási és

75 rendvédelmi szervezetben folyik mentorálás. Úgy gondolom tehát, hogy az első, előre mutató lépés megtörtént a mentorálás általánossá tételének érdekében. Mindemellett látni kell azt is, hogy a mentori módszertan alkalmazása még mindig sziget-szerűen, alapvetően központi kezdeményezésre történik. Fontos lenne tehát, hogy a szervezetek egyre inkább meglássák a mentorálásban rejlő lehetőségeket, és kihasználva a rendszer keretjelleget, saját igényekhez igazítsák a módszertant. Ehhez persze szakmai támogatásra, tanácsadásra lenne szükségük, amit a Közigazgatási Személyzetfejlesztési Igazgatóság adhatna meg számukra.

3. Pályára vonzás, toborzás, kiválasztás – A kompetenciaprofilokkal és a motivációs módokkal kapcsolatos eredmények felhasználhatóak lennének a pályakezdők tudatosabb toborzására és kiválasztására is. A rendvédelemben már alkalmazott kompetenciaalapú kiválasztás mintáját követve érdemes lenne a különböző szervezetek, különböző munkaterületeinek kompetenciaprofiljait kialakítani, és a bevezetni a jelentkezők kompetenciamérését, illetve motivációs módjainak vizsgálatát. Ezek ismeretében pontosabb képet lehetne alkotni egyrészt a jelentkező kompetenciamegfeleléséről, másrészt a munkaterület iránti érdeklődését, valamint a hosszabb távú pályán maradáshoz meghatározó motivációs háttéréről. Elképzelhetőnek tartanám azt is, hogy az egyetemi pályaeorientációs beszélgetés részét képezze a motivációs módok felmérése, vagy akár a rendvédelmi karhoz hasonlóan a bejövő hallgatók kompetenciamérése. Mind ehhez persze szükséges lenne a kutatásban a motivációs módok mérésére használt önértékelő skála tovább fejlesztése, és a rendvédelemben már alkalmazott Alapkompetencia Vizsgáló tesztrendszer használatának bevezetése.

4. Munkáltatói márkaépítés – A munkáltatói márkaépítés az elmúlt évtized HR tevékenységének egyik meghatározó területévé vált. Nem véletlenül, hiszen a magánszektorban is egyre nagyobb a verseny a felkészült munkatársak megszerzéséért. A vonatkozó szakirodalom (Szabó, 2017) alapján a sikeres munkáltatói márka alapja a hitelesség. Fontos tehát, hogy a munkáltató marketingje a valóságot tükrözze, így olyan munkavállalókat tudjon megszólítani, akik feltehetően megtalálják a számításukat az adott területen. Úgy gondolom, hogy a kutatásom során azonosított pályakezdői kompetenciaprofilok, valamint a motivációs módok további vizsgálatával közelebb juthatnánk annak megismeréséhez, hogy milyen munkavállalók mozognak otthonosan a

közigazgatás a szervezeti közegében, és ezeket az információkat fel lehetne használni a közigazgatás tudatos munkavállalói brandjének felépítése során.

8. A TÉMA TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEI

Az előző részekben összegzett új tudományos eredmények, valamint azok gyakorlati felhasználásának lehetőségei meghatározzák a további vizsgálatok irányát is. Ennek megfelelően érdemes lenne a téma kutatását az alábbi területeken folytatni.

- 1. A motivációs módok még pontosabb mérésére alkalmas eszköz kidolgozása és tesztelése.** – Disszertációm készítése során egy egyszerű önértékelő skálával dolgoztam, de a már elemzett adatok, valamint a célcsoportban azonosított motivációs módok ismeretében ki lehetne fejleszteni egy olyan mérőmódszert, ami alkalmas a motivációs módok pontosabb feltérképezésére. Egy ilyen eszköz kidolgozása lehetővé tenné a motivációs módok mérését az egyetemi képzés, a kiválasztás vagy a pályaeorientáció során.
- 2. A pályakezdői kompetenciaprofilok és a szervezeti kompetenciaprofilok mérése** – Ez esetben nincs szükség új mérőeljárás kidolgozására, hiszen az Alapkompetencia Vizsgáló tesztrendszer már rendelkezésre áll, ugyanakkor szükség lenne a AKV tesztrendszer használatának bevezetésére, és ennek segítségével mind a pályakezdői kompetenciaprofilok, mind a szervezeti kompetenciaelvárások pontosabb mérésére.
- 3. Az egyetemi hallgatók pályamotiváció és a pályán maradás kapcsolatának mérése** – Az NKE ÁNTK hallgatóinak pályamotivációs vizsgálatával csak a motivációs módok és a közigazgatási pálya iránti érdeklődés összefüggéseit tudtam feltárni, ám arra vonatkozóan nem gyűjtöttem adatokat, hogy a motivációs módok hogyan hatnak a tényleges pályán maradásra. A szakirodalmi háttér ismeretében feltételezhető, hogy az erős motivációjú hallgatók maradnak leginkább a pályán, de ennek a hipotézisnek az igazolása további vizsgálatokat igényelne. Érdemes lenne továbbá a résztvevői kört is kiterjeszteni, és más egyetemek hallgatóinak a közigazgatási pálya iránti motivációját is felmérni.

A mentori pilot program után követése – A mentori program eredményeit disszertációmban az elégedettségmérés és a mentorálási napló alapján vizsgáltam. Így a vonatkozó kutatási eredmények a mentorálás során vagy közvetlenül utána keletkeztek, ezért a mentorálás hosszú távú hatásairól nem kaptam képet. A program igazi sikerének bizonyításához azonban látni kellene, hogyan alakult a pilot programban résztvevő munkatársak karrierje. Jó lenne tudni, mennyire találták meg számításukat a közigazgatásban, hányan vannak még most is a szervezetekben, és hogyan ítélik meg utólag a program hatásait. Ezért érdemes a pilotban

résztevő mentorok és mentoráltak bevonásával egy után követő vizsgálatot végezni, amelynek tapasztalatait be lehetne építeni a program fejlesztésébe.

PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

<https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10048917>

MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: *Pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárások a közszolgálatban.* – In: Belügyi Szemle – A Belügyminisztérium szakmai tudományos folyóirata. 2021., 8.sz. p.1411-1427.

SZAKÁCS Édua: *A humánerőforrás-gazdálkodás gyakorlata.* In.: Korpics Márta (szerk.): Egyéni kompetenciafejlesztés. - Bp.: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2019., p. 61-69.

KRAUSS Ferenc Gábor, MAGASVÁRI Adrienn, SZAKÁCS Édua: *A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés.* - In. CSÓKA Gabriella - SZAKÁCS Gábor (szerk.): A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II. - Bp.: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018. - p. 12-147.

KRAUSS Ferenc Gábor, MAGASVÁRI Adrienn, SZAKÁCS Édua: *Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez.* - Bp.: KÖFOP - 2.1.5.-VEKOP-16-2016-00001. - p. 21-55.

letölthető: https://fejlesztisiprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisiprogramok-uni-nke-hu/M%C3%B3dszertan%20a%20k%C3%B6zszolg%C3%A1lati%20mentori%20rendszer%20bevezet%C3%A9s%C3%A9hez_hiteles%3ADtett.pdf letöltés ideje: 2022. 02. 05.

SZAKÁCS Édua: *Diplomás pályakezdők vagy pályaelhagyók a közszolgálatban.* – In. HR és munkajog, 2015, 3 .sz. - p. 37-39.

SZAKÁCS Édua: *Összegző jelentés a közszolgálati mentoráltak elégedettségmérésnek eredményéről.* Bp.: KÖFOP-2.1.5.-VEKOP-16-2016-00001 A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása c. projektben készült kiadvány, 2020. - p. 3-17.

letölthető: https://fejlesztisiprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisiprogramok-uni-nke-hu/EI%C3%A9gedetts%C3%A9g_m%C3%A9r%C3%A9s_mentor_pilot_%C3%B6sszefoglal%C3%B3jelent%C3%A9s.pdf letöltés ideje: 2022. 02. 06.

SZAKÁCS Édua: *A mentori rendszer céljainak és alapelveinek értékelése, javaslat azok megerősítésére, illetve módosítására.* - In. CSÓKA Gabriella (szerk.): *Javaslat a beillesztést támogató mentori rendszer kiterjesztésére – A kiválasztott pilotszerveknél lefolytatott mentori program tapasztalatait és eredményeit feldolgozó, elemző és értékelő, továbbá a mentori rendszer kiterjesztésének lehetőségeit bemutató jelentés.* - Bp.: Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 2021. - p. 31-36.

MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: *Entrants at the gate of public service, or how do public service organizations see young people's career choice motivations.* - In. Czene-Polgár V., Zsámbokiné Ficskovszky Á. (szerk.): *Innováció, elektronizáció, tudásmenedzsment.* - Bp.: Magyar Rendészettudományi Társaság Vám és Pénzügyőr Tagozat, 2018., p. 187-204.

SZAKÁCS Édua: *A közzolgálatban alkalmazott próbaidős, gyakornoki és ösztöndíjas programok.* - In.: Szabó Sz. – Szakács G. (szerk.): *Közzolgálati stratégiai emberierőforrás menedzsment.* - Bp.: NKE Szolgáltató, Nonprofit Kft., 2016. p. 140-140.

SZAKÁCS Édua: *Beillesztés politika és szervezeti beillesztés.* - In.: Szabó Sz. – Szakács G. (szerk.): *Közzolgálati stratégiai emberierőforrás menedzsment.* - Bp.: NKE Szolgáltató, Nonprofit Kft., 2016. p. 138-139.

SZAKÁCS Édua: *Általános munka- és magatartási követelmények, hivatásetikai előírások.* - In.: Szabó Sz. – Szakács G. (szerk.): *Közzolgálati stratégiai emberierőforrás menedzsment.* - Bp.: NKE Szolgáltató, Nonprofit Kft., 2016. p. 107-112.

SZAKÁCS Édua: *A szervezet, a vezetés és a szervezeti kultúra fejlesztése.* - In.: Szabó Sz. – Szakács G. (szerk.): *Közzolgálati stratégiai emberierőforrás menedzsment.* - Bp.: NKE Szolgáltató, Nonprofit Kft., 2016. p. 56-61.

SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Édua: *Human Resources Development Process in Public Administration.* - In. Saba, Senses-Ozyurt; Sándor, Klein; Zsolt, Nemeskéri (szerk.): *Educating for Democratic Governance and Global Citizenship.* - San Diego, World Council for Curriculum and Instruction, 2016. p. 487-497.

SZAKÁCS Édua: Az ösztönzés és a motiváció útjai és lehetőségei a közszolgálatban. - In.: Szabó Sz. – Szakács G. (szerk.): Közszolgálati HR menedzsment. - Bp.: NKE Szolgáltató, Nonprofit Kft., 2015. p. 147-173.

SZAKÁCS Édua: Az egyéni és a szociális kompetenciák szerepe a karrierindításban – avagy a sikeres pályakezdők titka a közszférában és a magánszektorban. - In. Hadtudomány, 2015. különszám. - p. 85-91.

SZAKÁCS Gábor, BOKODI Márta, SZAKÁCS Édua: A rendészeti vezetőképzés hatása és bevéála. In: Belügyi Szemle – A Belügyminisztérium szakmai tudományos folyóirata. 2012., 9.sz. p.5-27.